مساهمة إدارة الموارد البشرية في صنع قرار المؤسسة الاقتصادية

الدكتورة وسيلة حمداوي- جامعة قالمة

wassila24000@hotmail.com

ملخص

تهتم إدارة الموارد البشرية بتزويد المؤسسة الاقتصادية بالمعارف، والطاقات والكفاءات الضرورية للقيام بمختلف وظائفها وتحقيق أهدافها ورسالتها. حيث تعمل على استقطاب الموارد البشرية، واختيارها، وتكوينها، وتحفيزها، وتطويرها لتعظيم فعالية المؤسسة الاقتصادية باستمرار من خلال ترشيد قراراتها وتوجيه خططها وبرامجها و نشاطاتها الإستراتيجية والتنفيذية.

ويتأثر تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بالتغيرات الحادثة في المحيط الخارجي، فالتطورات العالمية في نظم التكنولوجيا والمعلومات، وتوسع شبكة الاتصالات وتطور المعارف العلمية والتقنية، وزيادة حدة المنافسة في كل الميادين،...الخ، يتطلب تغيير أساليب العمل والتنظيم أي تطوير إدارة الموارد البشرية بهياكلها، ووظائفها ونظمها للتكيف مع المعطيات الجديدة.

وهذا الأمر يتطلب، من المؤسسات الاقتصادية، توفير نظم قوية للمعلومات والاتصالات لترصد التغيرات واكتشاف المعارف والتقنيات الجديدة وتحليلها ونشرها في الوقت المناسب، وذلك لاتخاذ القرارات الصحيحة وتصميم الخطط الملائمة وتجنيد الكفاءات البشرية الضرورية لتحقيق الأداء المتميز.

تحليل نظري

ظهرت تطورات عديدة في المقولات والتقنيات والممارسات العمليــة الخاصــة بــإدارة الموارد البشرية والتي تساعد على تجنيد المعارف المتنوعة (الفردية والجماعية) وتكييف الكفاءات وتحويلها للاستفادة منها في ظل الظروف الحالية.

ساهمت الكثير من الأبحاث في تحليل تصرفات المؤسسات الاقتصادية تجــاه التــأثيرات الخارجية (التكنولوجية، الاقتصادية، القانونية، الثقافية،...،) [1] [2] من خــلال معرفــة المحيط وتأثير مستوياته المختلفة. وقد اعتبر بعض الباحثين المرونة والقدرة على التكيف أساس تطور المؤسسة الاقتصادية الحالية التي ينبغي أن تكيف هيـــاكلها، وتنظيمـــها ووظائفـــها مع الإستراتيجية العامة للمؤسســة التي تم اختيارها وتنفيذها.

وقد اعتبرت بعض الدراسات الأخرى مكونات المحيط الداخلـــي (الثقافــة، والوظــائف ، والموارد، وأساليب العمل والتنظيم،...) هي المســئول الأول علــى نجــاح المؤسســة الاقتصادية. وقد تعرضت هذه النظريات إلى التحليل الوظيفي، وتحليل الهياكل[3] الموارد والكفاءات، ونظم المعلومات والإبداع[4]،...، وغيرهلمن العناصــر التـــي تــزود إدارة الموارد البشرية بالفعالية الأساسية التي تؤدي إلى نجاح أعمال المنظمة.

وترتبط الإستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية ارتباطا وثيقــا بإســتراتيجية مواردهــا البشرية، حيث تعمل هذه الأخيرة على تحقيقها عبر توفير الموارد والطاقات والإمكانيات

الضرورية، والتنظيم والإجراءات اللازمة لتحقيق مستوى الأداء المطلوب من خلال انجاز الأعمال المبرمجة.

وقد أعطى الاتجاه الحديث أهمية أساسية لإدارة الموارد البشرية كعملية وكمورد استراتيجي يؤدي إلى تحقيق التطور والنجاح في المؤسسة الاقتصادية، فهي توجه تطورها وتحدد مستوى نجاحها وتؤثر على جودة مخرجاتها وعلى قدرتها على خلق الميزة التنافسية [5] من خلال تطوير[6]:

- القدرة على التكيف، ومرونة التنظيم والموارد البشرية.
- تراكم المعارف والكفاءات.
- القدرة على الاستجابة للوضعية بفضل تطوير الخبرة في ميادين معينة.

Ü **المؤثرات الخارجية والداخلية على إدارة الموارد البشرية:**

تؤثر الإستراتيجية العامة التي تختارها المؤسسة الاقتصادية على إستراتيجية الموارد البشرية، "Porter"[7] فهي تحدد اختيارها للإستراتيجية المناسبة لتطوير مواردها البشرية، حيث يحتاج المسيرين لبعض الممارسات والتصرفات التي ترتبط بهذه الاستراتيجيات. فإستراتيجية السيطرة على التكاليف مثلا يناسبها التطور الداخلي للموارد البشرية باستعمال التكوين الداخلي، والتوظيف الداخلي والترقية الداخلية، أما إستراتيجية التنويع فيلائمها التطور الخارجي عبر استعمال سياسات التوظيف الخارجي، ودوران العمال، ونظم التحفيز والتكوين المستمر. وتتطلب إستراتيجية الجودة التركيز على برامج

مكثفة للتكوين، المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتوفير الضــمانات لتحقيــق الأمــن الوظيفي [8].

ويعتبر اختيار المؤسسة الاقتصادية للإستراتيجية العامة المناسبة (حسب حجمها، وإمكانياتها، ومواردها، ودرجة تحملها للمخاطرة) التي تساعدها على التنبؤ بالمستقبل أحد المحددات الأساسية لمستوى تطورها. وذلك يتطلب منها توفير الرؤية المستقبلية عن صناعتها، والتنبؤ بطبيعة و شكل الأنشطة و تحولاتها ، والمنتجات والأسواق الجديدة ، والمنافسة ، وحاجات العملاء ،...،الخ.

وتعتبر هذه العناصر جميعها أساسية لتحديد المخطط الاستراتيجي للموارد البشرية، فهي تؤثر على حجم ومحتوى الوظائف، والمخرجات النهائية، وعلى النظم والممارسات اليومية لإدارة الموارد البشرية باعتبار أن المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية هي اكتشاف التغيرات والقيام بدراسات تقديرية لتحضير القرارات وتصميم المخططات.

ومن أهم العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتقييم احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية[9]:

- تحليل البيئة الخارجية: سوق العمل، التضخم، الاختراعات، البحث والتطوير، نظم التعليم، الثقافة، القوانين والمساعدات المقدمة من الدولة...الخ.

- تحليل البيئة الداخلية: الإستراتيجية، التنظيم والهياكل، أسلوب الإدارة، خصائص الموارد البشرية المتوفرة.

كما تؤثر طبيعة الأساليب الإدارية الممارسة في المؤسسات الاقتصادية على طريقة تنظيم عملها، كيفية توزيع مواردها، واختيار التقنيات وتحديد الإجراءات والوظائف التي تـؤدي إلى انجاز عملها بفعالية، فهي توجه إستراتيجية الموارد البشرية وتحدد مضمونها.

وقد اهتمت النظريات الكلاسيكية في الإدارة بالتنظيم، وبتصرفاتالأفـراد فـي العمـل ، والمحفزات التي تدفعهم لأدائه بصورة أفضل، وركزت النظريات الحديثة علـى تطـوير العلاقة بين العامل والمسير لتحرير قدراته وطاقاته وخلق الجو المناسب للمشـاركة فـي الرأي والإبداع. حيث اعتمد أسلوب التسيير بالأهداف على العقلانية ومشاركة العمال في تحديد الأهداف ومن ثم تقييم الأداء حسب الأهداف المحددة، وتحفيز العمال حسب النتائج المحصلة. وقد اعتبر هذا النظام من أهم نظم تقييم الأداء وأكثرها فعالية فـي المؤسسـة الاقتصادية.

ويبقى التنظيم عامل أساسي يحدد جودة المؤسسة الاقتصادية حيث يـؤدي إلـى تعظـيم فعاليتها حسب مستوى تطور قدراتها وكفاءاتها البشرية[10] :

وقد ركزت الإدارة الإستراتيجية على اعتبار الكفاءات والمعارف موارد إستراتيجية تساعد المؤسسة الاقتصادية على التفوق في محيط تنافسي معقد، عبر اعتماد النظم المنسـقة (أو الوظائف) التي تعمل على تجميع ومعالجة المعلومات والمعارف المتدفقة، واختيار أفضلها لاتخاذ القرارات بصورة فعالة. وقد اعتمدت عملية التنسـيقعلـى نظـم المعلومـات والاتصالات وركزت على المرونة والإبداع [11].

وقد ساهمت نظم المعلومات والاتصالات كثيرا في تطوير وظيفة الموارد البشرية، حيث سهلت الكثير من الأعمال الإدارية والبيروقراطية وأصبحت بذلك مسئولية رجـــال الإدارة أكثر إستراتيجية.

ويعتبر "ميلاز"[12] حسن سير العمليات الداخلية في المؤسسة الاقتصادية مرتبط بهياكلهـــا، وكيفية تنظيمها، ونظم معلوماتها، وضعيتها الاجتماعية والثقافية.

وتعمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على"تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وهي تتضمن[13] :

- الغاية التي تريد إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال التعامل مع الأفراد.
- الرؤية التي تحددها الإدارة فيما يخص ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الإستراتيجية المحددة في مجال الموارد البشرية (التكـــوين، والتشـــغيل، وتنمية الموارد البشرية...).
- السياسات والاستراتيجيات المستعملة لتحقيق الأداء المطلوب.
- معايير المتابعة والتقييم المعتمدة من طرف الإدارة.

Ü **أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**

إن التكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية يتطلب تغيير التصرفات والممارسات، وإدخال مواقف جديدة تجاه العمل، وطق جديدة في التنظيم والتسيير والتحفيز، بمعنى خلق تقنيات جديدة لإدارة الموارد البشرية. فنجاح المؤسسة الاقتصادية يتوقف اليوم على قدرة كفاءاتها البشرية على خلق القيمة المضافة المعترف بها من طرف العميل.

وفي هذا الإطار تستطيع المؤسسة الاقتصادية تطوير مواردها أو الاستثمار فيها بصورة أفضل من أجل خلق القيمة المضافة [14]، حيث يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري عبر عمليات التكوين، والتطوير، والتحفيز، من أهم الاستثمارات والأكثر مردودية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية [15].

ويتم ذلك من خلال إدخال التغيير في النظم والوظائف والتقنيات لاتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بفعالية لصالح المؤسسة الاقتصادية.

Ü **التغييرات اللازمة لتطوير إدارة الموارد البشرية:**

إن إدخال التغيير في إدارة الموارد البشرية يتطلب أولا خلق ثقافة تنظيمية قوية تحفز العاملين على التصرفات والممارسات الايجابية [15]، ويتم ذلك بفضل إدخال نظم التكوين والتحفيز الملائمة، وتحسين شبكة الاتصالات على كل المستويات، ومن أهم الخطوات التي تؤدي إلى تنفيذ التغيير [10] :

- تحديد الأهداف المنتظرة.
- تعريف التنظيم المعمول به حاليا.

- كشف ومعالجة نقاط الضعف الحالية (السلوكات، ضعف الاتصالات، عدم وضوح الأهداف، مناخ العمل، ضعف الكفاءات...).

ويمكن تحقيق ذلك بفضل تطوير نظم المعلومات والاتصالات، نظم تكوين وتنمية العمال، نظم التحفيز وكل الوظائف التي تؤدي إلى خلق تنظيم جديد يؤدي إلى تحسين فعالية الموارد البشرية وجعلها قادرة على إدخال التغييرات اللازمة لمواكبة التطورات الخارجية والداخلية[16].

حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم هي المسئولة على متابعة التغيير وإدخاله إلى المؤسسة الاقتصادية، ويمكن لها تحقيق ذلك بفضل:

<u>نظم المعلومات والاتصالات:</u>

يعمل هذا النظام على تزويد مختلف الوظائف في المؤسسة بالمعلومات الأساسية لعملها، فهو يسهل نشر المعلومات بين الوظائف الإدارية وبقية الوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية. وهو نظام أساسي في وظيفة الموارد البشرية حيث يعتبر[6]:

- وسيلة للاتصالات الداخلية، للمفاوضة، وأداة للتأثير على المناخ الاجتماعي.
- وسيلة للاتصال بالمحيط وجلب المعلومات والمعارف الأساسية المتوفرة فيه.
- وسيلة لعمليات التسيير ولاتخاذ ومراقبة القرارات.

ويعتبر نظام المعلومات المادة الأساسية لاتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية سواء القرارات الفردية (التقييم، الترقية، تسيير المسارات الوظيفية) أو الجماعية (الدخل، الأمن،...).

كما يساعد نظام المعلومات على إدخال التغيير في طرق تنظيم الموارد البشرية، وتسيير تطورها، وتحضير الكفاءات لمهام جديدة، وذلك عبر إدخال الهياكل والتقنيات والمعارف الضرورية لعمله.

نظم تحفيز العاملين:

التحفيز هو عملية معقدة لا يمكن شرحها باستعمال نظرية أو اتجاه معين، فهي عملية ديناميكية ومتطورة مع الوقت. والتحفيز في المؤسسة الاقتصادية هو مجموعة من القوى النشيطة التي تنبع عن الفرد أو محيطه وهي تحث الفرد على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله وشدته ومدته [17].

ومن الضروري الاعتماد على عدة نظريات واتجاهات لشرح الجوانب المختلفة لعملية التحفيز التي تركز على عدة عناصر أهمها:

- الأفراد العاملين بالمؤسسة: وهم يختلفون من حيث تكوينهم، خبرتهم، اتجاهاتهم، ثقافتهم، سلوكهم، كما يختلفون من حيث مستواهم في هيكل المؤسسة وفي وظائفهم،...، الخ.

- النظام أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد: وهي تختلف من حيث مجال عملها، وحجمها، ومستوى تطورها، وأسلوب إدارتها،...، الخ.
- عملية التحفيز: والتي تعتبر غير مستقرة فهي تتطور باستمرار مع الوقت، وتختلف حسب الوضعية التي يوجد فيها العامل، ومرحلة حياته، ...، كما يتطور الفرد ويتغير هو أيضا مع الوقت وهدا يؤثر على تحفيزه وتصرفاته في العمل ويغير من أهدافه ومستوى رضاءه عن الوضعية التي هو فيها.

وهذا ما يجعل عملية التحفيز معقدة وتستدعي تحليل شامل بالاعتماد على نموذج مرن يستعمل المتغيرات الخاصة بالفرد والمؤسسة الاقتصادية.

تكوين وتطوير العمال

يعتبر التكوين من أهم الوظائف التي تؤدي إلى تطوير أداء وفعالية المؤسسة الاقتصادية، حيث يؤثر على تصرفات ومستويات أداء الأفراد ومجموعات العمل في المدى القصير، وذلك من خلال:

- نشر المعارف والتقنيات.
- نشر المعلومات وتسهيل انتشارها بين مختلف المستويات والأفراد.
- تحسين مناخ العمل وتحفيز العمال.
- تطوير العلاقات وتنظيم العمل.

كما يساهم التكوين في تطوير القدرات البشرية، في المدى الطويل، حيث يسمح بتراكم الخبرات والمهارات لدى الأفراد والجماعات ويمكنهم من تنمية مساراتهم الوظيفية خلال حياتهم المهنية.

ويساعد نظام التكوين المؤسسة الاقتصادية على السيطرة على التغيرات في المحيط وعلى تحفيز العمال لتقبل هذه التغيرات وادخالها بفعالية[16].

ويعتبر التخطيط المسبق لحاجات المؤسسة الاقتصادية في إطار مواردها البشرية، حسب التطورات المستقبلية لنشاطاتها، اتجاه استراتيجي مهم يؤثر على نجاحها ومستقبلها.

إن تجنيد القدرات الثقافية والإبداعية للأفراد يتطلب معرفة الإمكانيات الحقيقية الحالية للمؤسسة والعمل على تقدير الحاجات الإستراتيجية المستقبلية بدقة وعلى تحضيرها في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة لإمكانيات المؤسسة الاقتصادية.

نظم تقييم الكفاءات

يعمل على تقييم أداء كل فرد خلال فترة زمنية معينة، وهي عملية مستمرة ومرتبطة بكل الوظائف الأخرى حيث تؤدي إلى تحفيز الأفراد، والى كشف حاجاتهم في التكوين، والى تقدير فعاليتهم ومستويات أداءهم المختلفة إلى غير ذلك.

ويساعد هذا النظام على اتخاذ القرارات في مختلف المجالات الخاصة بتسيير المسارات الوظيفية، النقل، الترقية، التكوين، ...الخ، وهو يؤثر بذلك على القرارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

ويسمح نظام تقييم الأداء بالكشف على العوامل التي تعوق تحقيق المشاريع المستقبلية وهو بذلك يزود المنظمة بالمعلومات الأساسية لمراقبة تحقيق الأهداف المحددة.

وترتبط فعالية نظام الأداء بالأسلوب الإداري الذي تمارسه المنظمة، وبثقافتها وإستراتيجيتها، فإدخال التغيير إلى المؤسسة الاقتصادية وتنفيذه بفعالية يتطلب إعادة النظر بصفة شاملة في كل النظم والمفاهيم والتقنيات التقليدية التي لم تعد نافعة في ظل المحيط الحالي.

وتظهر حاجة المؤسسات الاقتصادية، في إطار المحيط الحالي، إلى نظام أكثر فعالية لتقييم الأداء يحدد مستوى الكفاءات القادرة على تحقيق النمو والنجاح حسب تقديراتها المستقبلية لمستويات الأداء اللازم تحقيقها.

خاتمة

إن تحقيق الفعالية الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية مرهون بمستوى تطور إدارة مواردها البشرية وتلاؤمها مع التطورات العالمية في كل المجالات (المعلوماتية، التنظيمية والتقنية).

ويبقى التغيير هو الوسيلة الأساسية لتحديث هذه الإدارة التي أصبحت، في أغلبية الأحيان لاتتناسب مع مقتضيات العصر.

كما أن مهمة إدارة الموارد البشرية تحولت إلى مهمة إستراتيجية تقتضي مرافقة التغيير وإنجاحه أكثر من أي مهمة أخرى. ويتطلب تحقيق ذلك تزويد هذه الإدارة بتقنيات التكوين والتطوير والتقييم الأساسية لعملها وبالنظم الفعالة لكشف التغييرات في المحيط ونشرها.

المصادر:

(1) سعيد ياس عامر: استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد للاستشارات والتطوير الإداري، الولايات المتحدة- 1992

(2) سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر - 2001

(8) راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية-2002

(13) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001).

(15) و.حمداوي: إدارة الموارد البشرية، د.و.م، 2004

(17) فريد عبد الفتاح زين الدين: تخطيط و مراقبة الإنتاج، دار الكتب-1997

(3) P.R . Lawrence et Lorsch : adapter les structures de l'entreprise ; éd. d'organisation 89.
(4) O. Meier et al. : gestion du changement ; Dunod –Paris 2007
(5) G. Hamel et C.K. Prahalad: la conquete du futur, Dunod- 1999
(6) D. Weiss : ressources humaines ; éd. D'organisation 2003
(7) M. Porter: l'avantage concurrentiel ; Inter-éditions ; Paris- 1986
(9) J.Brabet : repenser la gestion des ressources humaines ; paris- Economica 1993)

(10) J. Rigollet : Humanagement- pour un changement humain des entreprises et des organisations ; éd. ESKA- 2001
(11) E. Milliot: les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle; Revue française de gestion n° 05-1999
(12) J. Mélèse: l'analyse modulaire des systèmes de gestion; éd. Hommes et techniques;
(14) Y. Doz et G. Hamel: l'avantage des alliances: logique de création de valeur; dunod- paris 2000.
(16) O.Hamdaoui : introduction du changement technique ; thèse de doctorat en sciences de gestion ; ESA- Grenoble- 1989